

KONAN UNIVERSITY

中途採用者の組織適応モデルの提示

著者	尾形 真実哉
雑誌名	甲南経営研究
巻	58
号	4
ページ	19-32
発行年	2018-02-20
URL	http://doi.org/10.14990/00002930

中途採用者の組織適応モデルの提示

尾 形 真 実 哉

1. 本稿の目的

本稿の目的は、中途採用者の組織適応モデルを構築することにある。

学校から職場への移行 (school to work transition) を扱う若年就業者の組織適応に関しては、組織社会化 (organizational socialization) の研究として、我が国においてもその蓄積は増え、ある程度の知見は得られている。

しかしながら、「入社から定年まで」の終身雇用が崩壊し、転職が一般的になった我が国においては、転職者の組織再適応に関する研究蓄積は重要にもかかわらず、まだまだその研究蓄積は乏しいし、体系化できていないのが現状である。尾形 (2017a), (2017b), (2017c) の一連の論考においても論じられているように、我が国においても中途採用を人的資源確保の重要なリソースとしている企業が増えてきており、それは生産労働人口が減少していく今後においても重要な調達源になることは間違いない。それゆえ、日本企業は、戦略的に中途採用活動を実施し、採用した中途採用者を円滑に組織に適応させ、期待通りのパフォーマンスを発揮させることが重要になってくる。しかしながら、転職が我が国においても一般的になってから、まだまだ日が浅い。それゆえ、中途採用者を円滑にマネジメントできる制度が未整備の日本企業が多く、学術の世界においてもその研究蓄積は、まだまだ乏しい。

そのような状況において、尾形 (2017a), (2017b), (2017c) は、中途採用者に焦点を当て、中途採用者個人の課題や組織の課題などを浮き彫りにした

中途採用者の組織適応モデルの提示（尾形真実哉）

先駆的な取り組みとなっている。それゆえ、本稿では、中途採用者の組織適応を分析した尾形（2017a）、（2017b）、（2017c）を統合し、中途採用者の組織適応モデルを提示することにした。

2. 先行研究の検討

ここからは、先述した尾形（2017a）、（2017b）、（2017c）の中途採用者に関する研究をまとめ、中途採用者の組織適応モデルの提示につなげていきたい。

2-1. 中途採用者の組織適応課題

尾形（2017a）は、中途採用者11名に対するインタビュー調査から得られた質的データを分析し、中途採用者の組織適応課題を抽出した。その結果、中途採用者の組織適応課題として6つを抽出している。それらは、「スキルや知識の蓄積」、「暗黙のルールの理解」、「アンラーニング」、「中途意識の排除」、「信頼関係の構築」、「社内における人的ネットワークの構築」の6つである。そして、それらを抽象化し、「スキルや知識の習得」と「暗黙のルールの理解」は、新卒・中途を問わず、組織に参入した際の組織社会化課題とし、「アンラーニング」と「中途意識の排除」は、新人時の組織参入課題とは異なる中途採用者固有の適応課題とまとめている。また、「信頼関係の構築」と「人的ネットワークの構築」においては、“中途ジレンマ”という課題として表現されている。「信頼関係の構築」においては、成果を出すためには既存社員との信頼関係の構築が求められるが、既存社員と信頼関係を築くためには成果が求められるという「因果のねじれ現象」が指摘されている。さらに、仕事で高いパフォーマンスを発揮するためには、人的ネットワークと信頼関係の構築が求められるが、これらを構築するためには、長い時間が必要であるにもかかわらず、中途採用者は即戦力としてすぐに成果を発揮することが求められているため、そのような短期間では広い人的ネットワーク

も同僚との信頼関係も構築することは難しいことが指摘されている。尾形（2017a）では、ゆっくり時間をかけてネットワークと信頼関係を構築したいが、すぐに成果を出さなければならない中途採用者が置かれた状態を「中途ジレンマ」と呼んだ。この中途ジレンマが主要な中途採用者の組織適応課題であり、これを円滑に解消することができた中途採用者は、高いパフォーマンスを発揮することができると考えられる。

また、これらの課題を解決するための行動として、「スキルや知識の習得」「暗黙のルールの理解」に関しては「理解・習得する」、「アンラーニング」と「中途意識の排除」に関しては「排除する」、「信頼関係の構築」と「人的ネットワークの構築」に関しては「構築する」という行動が中途採用者に求められると論じている。それをまとめたのが、表1である。

表1．中途採用者の組織適応課題

適応課題		行動
① スキルや知識の習得	組織社会化課題	理解・習得
② 暗黙のルールの理解		
③ アンラーニング	中途固有課題	排除
④ 中途意識の排除		
⑤ 信頼関係の構築(因果のねじれ現象)	中途ジレンマ	構築
⑥ 人的ネットワークの構築		

出所：尾形（2017a）

尾形（2017a）は、中途採用者の組織適応課題として6つの適応課題のうち、とりわけ社内での人的ネットワークを構築することが重要な課題になると指摘している。

2-2. 中途採用者の組織適応を促進する個人属性と組織サポート

尾形（2017a）では、中途採用者の組織適応課題が提示されたが、尾形

中途採用者の組織適応モデルの提示（尾形真実哉）

（2017b）では、尾形（2017a）と同様の中途採用者11名に対するインタビュー調査から得られた質的データを分析し、中途採用者の組織適応課題を円滑に克服させ、適応させるための中途採用者個人の属性と組織サポートについて提示されている。

まずは、中途採用者の組織適応を促進する個人属性として、「コミュニケーション能力」や「積極性」、「謙虚さ」、「柔軟性」、「転職経験」の5つがインタビューデータから抽出され、それらを高いパフォーマンスを発揮できている中途採用者とそれができていない中途採用者を比較しながらまとめている（表2）。

次に、中途採用者の組織適応を促進する組織サポートとして、「適応エージェントの提供」、「中途採用者研修」、「同期の提供」、「中途文化の定着」の4つが抽出されている。中途採用者にとって、新しい環境への適応をサポートする重要な他者である「適応エージェント」の存在は不可欠であることが指摘されている。とりわけ、その適応エージェントとして、仕事や会社のことを良く知り、ある程度の影響力を持つ役職付の個人を割り当てることが有益であることが主張されている。2つ目の「中途採用者研修」は、採用先の企業がどのような商品や事業を行っているのかに関する基本知識や顧客情報など、仕事を遂行する上で重要な役割を果たす。尾形（2017b）では、組織は「中途採用者だから既に知識がある」というスタンスではなく、「扱う製品も顧客も異なれば事情は全く異なる」というスタンスに立ち、中途採用者にも研修などを通じて、そのような知識を提供することが重要であり、それが中途採用者の仕事のやり易さやパフォーマンスにつながることを主張されている。3つ目の「同期の提供」に関しては、同じ境遇に置かれており、中途採用者としての悩みや問題の共有とその問題解決方法の成功例などを共有し合う存在であることが示され、既存社員には相談できない、中途採用者固有の問題を相談する相手としての役割を果たすことが論じられている⁽¹⁾。4つ

表2. 中途採用者の個人属性とパフォーマンスとの関係性

	高いパフォーマンスを 発揮する中途採用者	高いパフォーマンスが 発揮できない中途採用者
コミュニケーション能力	既存社員に壁を作らず、積極的にコミュニケーションをとる	既存社員に壁を作り、あまりコミュニケーションをとろうとしない
積極性	何事にも積極的に動く	前職での経験に固執し過ぎ、何事にも消極的
謙虚さ	前職での経験や知識をひけらかしたりせず、年齢や職務経験にかかわらず誰からも素直に教えを乞う	前職での経験や知識があったから成果を出せたのだという姿勢から、謙虚に学ぶ姿勢が乏しい
柔軟性	前職での経験や知識、やり方にこだわらず、新しい会社のやり方や慣例を受け入れ、それに上手に対応する	前職での経験や知識、成果にこだわり、意固地に自分のやり方を貫き通す
転職経験	豊富	初めて or 乏しい

出所：尾形 (2017b)

目の「中途文化の定着」は、時間もかかるし、難易度も高いことが指摘されているが、中途文化を組織に根付かせるためには、組織として中途採用者に適応エージェントを割り当てたり、中途採用者研修を実施したり、同期を作るための採用や配属を意識したり、中途採用者を他部門との共同プロジェクトに参加させるなど、多様なサポートを実施することによって、徐々に、そして、長い時間をかけて文化として定着させていくことが可能であると主張されている。

このように、中途採用者の組織適応を促進する個人特性と組織サポートは、それぞれでも効果を発揮するが、両者が揃うことによって、より効果を発揮

-
- (1) 尾形 (2017b) では、中途採用者同士の繋がりには、ポジティブな側面もあるが、ネガティブな側面も並存していることも指摘されている。同質性の強い強連結は、情緒的なサポートの交換には適しているが、行き交う情報や発想はマンネリ化してしまう可能性が高く、タコソバ化してしまう危険性がある。それが中途ネットワークの負の側面として指摘されている。

中途採用者の組織適応モデルの提示（尾形真実哉）

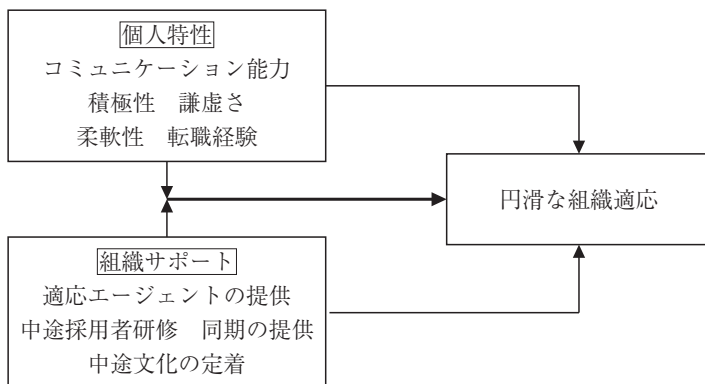


図 1．中途採用者の組織適応促進要因

出所：尾形（2017b）

することが示されている（図 1）。

尾形（2017b）は、中途採用者を円滑に組織に適応させるためには、新入社員と同様に、採用・配置・教育の一連のプロセスの中で組織側（人事部）が、明確な意図を持って活用・教育していかなければならないことを指摘し、決して「中途採用者は知識やノウハウも豊富で、サポートが不要でもパフォーマンスを発揮してくれるだろう」と放置してはならないことを主張している。

2-3. 中途採用者の適応エージェント

尾形（2017a）では、中途採用者の社内での人的ネットワーク構築が重要な適応課題になることが指摘され、尾形（2017b）では、そのような人的ネットワークを構築させるために重要な他者（適応エージェント）の存在があげられた。尾形（2017c）は、その適応エージェントの質に焦点を当て、中途採用者と新卒採用者の適応エージェントがどのように異なるのかを A 社の新卒採用者 10 名、中途採用者 11 名に対して実施された記述形式のネットワーク・クエスチョン（Burt, 1984）とインタビューデータを用いて分析し、明らか

表3. 中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する比較分析のまとめ

	新卒採用者	中途採用者
相談相手の所属	同一部門, 他部門	同一部門, 会社外
相談相手の採用方法	新卒採用, 中途採用	中途採用
相談相手の個人属性	役職者	中途採用の同期
相談相手との接触頻度	ほぼ毎日	月1程度
相談相手との知人期間	10年以上	3～5年程度

出所：尾形 (2017c)

にしている (表3)。

分析の結果, 新卒採用者と中途採用者の適応エージェントの性質は異なることが示されている。その中でも, 特に「相談相手の個人属性」と「相談相手との接触頻度」の相違に着目し, 適応エージェントの個人属性としては, 職場で影響力があり, 会社や仕事に詳しい役職者が社内の人的ネットワークや仕事の知識が乏しい中途採用者にとって重要な役割を果たす存在になることを指摘している。また, 「接触頻度」としても, 新卒採用者は「ほぼ毎日相談相手に接触している」が最も多いのに対し, 中途採用者は「月1程度の接触」が最も多くなっている。尾形 (2017c) は, 新しい環境に参加し, 仕事の経験や知識, 人的ネットワークの乏しい中途採用者こそ, 信頼できる相談相手に多く接触することが重要であると主張している。

では, 中途採用者は, どのようにすれば新しい環境で良質な人間関係を構築し, 適応をサポートしてくれる適応エージェントを得ることができるのか。尾形 (2017c) では, 中途採用者の社内での人的ネットワークの構築を促進する要因は何かを2つ目の研究課題として分析している。その結果, 中途採用者個人の「プロアクティブ行動」, 「ハブとなる他者」, 中途採用者が携わる「職務の特性」, 「組織的な場の設定」があげられ, 組織的な場の設定とし

中途採用者の組織適応モデルの提示（尾形真実哉）

表４．中途採用者の社内人的ネットワーク構築の促進要因

要因レベル	具体的要因
個人要因	プロアクティブ行動
他者要因	重要な他者（ハブ）
職務要因	職務特性
組織要因	組織的な場の設定 ・情報共有ができる場 ・他部門との共同プロジェクトへの参加 ・研修（Off-JT） ・ジョブローテーション

出所：尾形（2017c）

表５．中途採用者の組織適応に関する分析結果のまとめ

研究課題	分析結果
中途採用者の組織適応課題は何か （尾形，2017a）	<ul style="list-style-type: none"> ・スキルや知識の習得 ・暗黙のルールの理解 ・アンラーニング ・中途意識の排除 ・信頼関係の構築 ・人的ネットワークの構築
中途採用者が上手く組織に適応するために求められる個人属性は何か（尾形，2017b）	<ul style="list-style-type: none"> ・個人資質（コミュニケーション能力，積極性，謙虚さ，柔軟性） ・転職経験
中途採用者に求められる組織サポートは何か （尾形，2017b）	<ul style="list-style-type: none"> ・適応エージェントの提供 ・中途採用者研修 ・同期の提供 →採用と配属 ・中途文化の定着
中途採用者の社内人的ネットワーク構築の促進要因（尾形，2017c）	<ul style="list-style-type: none"> ・プロアクティブ行動 ・重要な他者（ハブ） ・職務特性 ・組織的な場の設定 情報共有ができる場 他部門との共同プロジェクト 研修（Off-JT） ジョブローテーション

筆者作成

ては、他部門との共同プロジェクトへの参加や研修 (Off-JT)、ジョブローテーションなどがあげられている (表4)。

以上が尾形 (2017c) の中途採用者の社内の人的ネットワーク構築を促進する要因について分析である。

2-4. まとめ

ここまで尾形 (2017a) (2017b) (2017c) の中途採用者の組織適応に関する一連の分析をまとめてきた。以上をまとめ、その研究課題と分析結果をまとめたのが表5である。

3. 中途採用者の組織適応課題モデルの提示

ここまで尾形 (2017a) (2017b) (2017c) の中途採用者の組織適応に関する一連の分析をまとめてきた。以上をまとめ、中途採用者が高いパフォーマンスを発揮するためのプロセスを示した中途採用者の組織適応モデルが図2である。

今後、このモデルに基づき、それぞれの関係性を統計的に検証していくことが求められる。それによって、中途採用者の組織適応に関する研究蓄積が増え、実務的にも多くの知見を得ることが可能になる。

4. 考察：中途採用者の組織適応とソーシャル・キャピタル論

ここまで、中途採用者の組織適応について分析した尾形 (2017a), (2017b), (2017c) を見てきた。そこでは、中途採用者の円滑な組織への適応には、「信頼関係」や「ネットワーク」などの重要性が論じられている。そこで、ここからは、それらの重要性について論じられているソーシャル・キャピタル論の観点から、中途採用者の組織適応について考察してみたい。

ソーシャル・キャピタルとは社会関係資本と訳され、その定義は「協調的

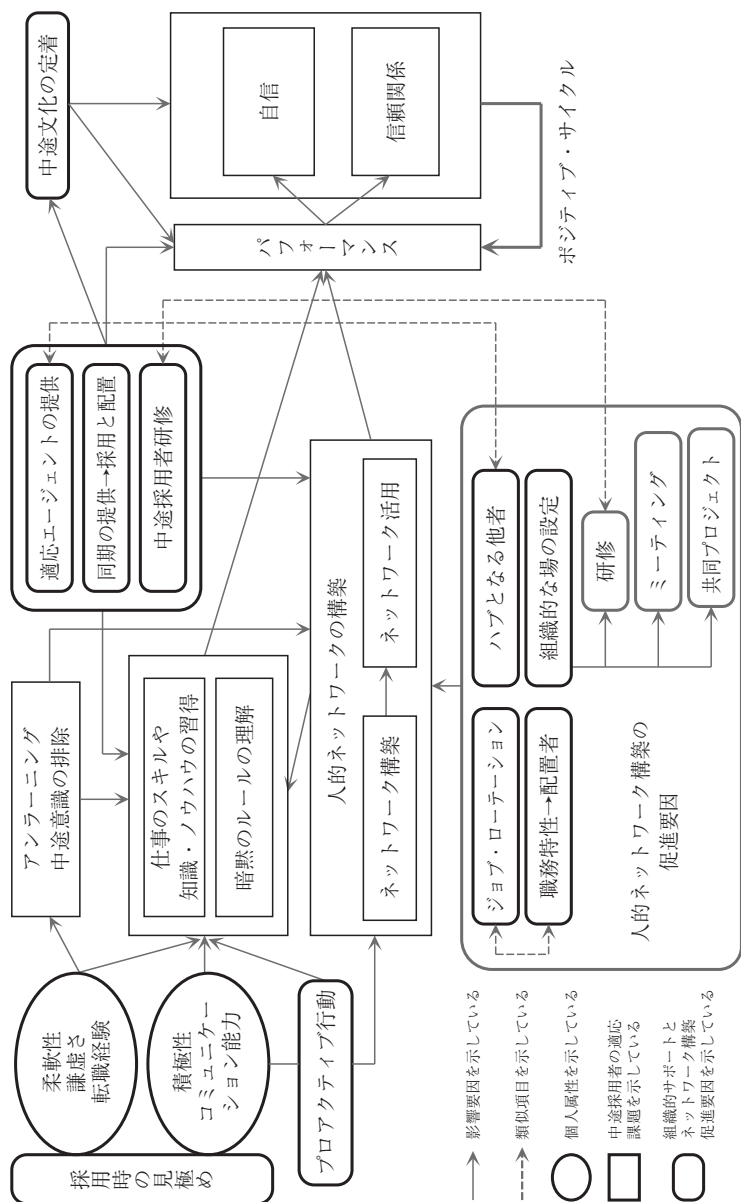


図 2. 中途採用者の組織適応モデル

行動を容易にすることにより社会の効率を改善しうる信頼・規範・ネットワークといった社会組織の特徴」とされる（Putnam, 1993, 邦訳書206-207頁）。この定義でも示されている「信頼」や「規範」, 「ネットワーク」の3つがソーシャル・キャピタルのキーワードと言える。そして, この3つのキーワードは, 中途採用者の組織適応にも重要な要素となる。中途採用者は, 組織に参入してすぐの頃は, 信頼もされていなければ, ネットワークもなく, 組織の行動規範なども理解できていない。それゆえ, 組織内で期待通りの成果を出し難い。組織内で高いパフォーマンスを発揮するためには, 信頼関係やネットワークの構築, 組織内の規範の理解が求められる。つまり, ソーシャル・キャピタルを蓄積しなければならない。

稲葉（2011）によると, ソーシャル・キャピタルの研究は, 主に2つの視点があり, 1つ目はネットワークに焦点を当てる研究で, 2つ目は互酬性の規範や信頼に重きを置く研究である。ネットワークに焦点を当てる研究は, 社会関係資本を個人に帰するものとし, 互酬性の規範や信頼に重きを置く研究は, 個人ではなく社会全体の協調的な活動に重点を置く傾向があることを論じている。さらに, 社会関係資本を公共財, 私的財, クラブ財の3つに分類し, 公共財としての社会関係資本は, 社会全般に対する信頼や規範のことを, 私的財としての社会関係資本は, 信頼やネットワークが個人に帰することを言い, そのネットワークが, 特定の規範と結びつくと特定のメンバー間だけで消費の非競合性を持つクラブ財としての性質を持つことになるという。以上をまとめたのが表6である。

表6．社会関係資本の定義

公共財としての社会関係資本	社会全般における信頼・規範
私的財としての社会関係資本	個人間ないしは組織間のネットワーク
クラブ財としての社会関係資本	ある特定のグループ内における信頼・規範(含む互酬性)

出所：稲葉（2011），36頁

中途採用者の組織適応モデルの提示（尾形真実哉）

このソーシャル・キャピタルは、多様な面にポジティブであることが示されている。具体的には、企業を中心とした経済活動、地域社会の安定、国民の福祉・健康、教育、政府の効率などである（稲葉，2011）。このことから、ソーシャル・キャピタルとしての信頼やネットワーク、規範が我々の生活や健康に重要な役割を果たしていることが理解できる。それゆえ、このような重要な役割を果たすソーシャル・キャピタルを育み、それを活かすことができる教育や制度の設計が重要になる（稲葉，2011）。ソーシャル・キャピタル論は、そのような社会関係資本をどのように形成していくのか、その方法などについて論じられている（例えば、稲葉，2011、Putnam, 2000）。

本稿が論じてきた中途採用者の組織適応に重要な役割を果たす信頼関係とネットワークの構築、組織内の暗黙のルールや行動規範の理解は、ソーシャル・キャピタルの3つの要素そのものであり、中途採用者の組織適応にソーシャル・キャピタル論が援用可能であると考えられる。本稿では、社会で生きる個人を対象としているものではなく、組織で生きる個人を対象としているため、ソーシャル（social）ではなく、オーガニゼーション（organizational）・キャピタル（組織内関係資本）と呼べる。そして、中途採用者の組織内関係資本を上記の3つに基づき分類するのであれば、ネットワークは、中途採用者個人のネットワークを論じたものであり、それは私的財としての社会関係資本に含まれるし、そのネットワークが、特定の企業内や部署内の規範と結びつく特定のメンバー間だけで消費の非競合性を持つクラブ財の性質も有することになる（表7）。

この組織内関係資本を豊富にすることが組織適応のためには重要であるが、

表7. 組織内関係資本の定義

私的財としての組織内関係資本	個人間のネットワーク
クラブ財としての組織内関係資本	ある特定の部門内における信頼・規範(含む互酬性)

筆者作成

それが蓄積し易い環境を組織側がデザインすることが求められ、そのためにソーシャル・キャピタル論の議論が参考になるであろう。経営学の領域において、このソーシャル・キャピタルを直接組織内の関係性に対して用いている研究はそれほど多くはないが、組織内のネットワークや人間関係の重要性を論じている研究は多い（例えば、Burt, 1992, Cohen, 2001, 浜口, 1982, Higgins, 2000, Kram, 1988, 中原, 2010, 尾形, 2012, 2013, 鈴木, 2013 など）。今後、ソーシャル・キャピタル論の知見がオーガニゼーショナル・キャピタル論へ援用され、組織内の信頼関係やネットワークの重要性について理解が進み、それが中途採用者の組織適応の理解につながることを期待したい。

5. 本稿の貢献

本稿は、先行研究の乏しい中途採用者の組織適応について、インタビュー調査や質問票調査を実施し、実証的に分析している尾形 (2017a), (2017b), (2017c) の一連の研究で得られた多様な知見をまとめ、それらを統合して中途採用者の組織適応モデル (図2) を構築した。本モデルは、中途採用者の組織適応の現実がどのようなものを理解し、どのような変数が重要なのかを提示した点で、既存研究の乏しい中途採用者研究の出発点となる論文になると言えよう。本稿をきっかけに中途採用者の組織適応に関する研究が蓄積されていくことを望みたい。本稿は、我が国において数少ない中途採用者に関する研究の発展に貢献するものである。

参考文献

- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes*. Harvard University Press. (安田雪訳『競争の社会的構造：構造的空隙の理論』新曜社, 2006年)。
Cohen, D. and L. Prusak (2001), *In Good Company*. Boston: Harvard Business School Press. (沢崎冬日訳『人と人の「つながり」に投資する企業：ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社, 2003年)。
浜口恵俊 (1982), 『間人主義の社会 日本』東洋経済新報社。

中途採用者の組織適応モデルの提示（尾形真実哉）

- Higgins, M. C. (2000), "The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction," *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 4, pp. 277-296.
- 稲葉陽二 (2011), 『ソーシャル・キャピタル入門：孤立から絆へ』中公新書.
- Kram, K. E. (1988), *Mentoring at work: Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America, Inc. (渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング：会社の中の発達支援関係』白桃書房, 2003年).
- 中原淳 (2010), 『職場学習論：仕事の学びを科学する』東京大学出版会.
- 尾形真実哉 (2013), 「上司・同僚・同期による組織社会化プロセス」金井壽宏・鈴木竜太(編)『日本のキャリア研究：組織人のキャリア・ダイナミクス』第7章 (197-222頁) 白桃書房.
- 尾形真実哉 (2013), 「若年就業者の組織適応エージェントに関する実証研究：職種による比較分析」『経営行動科学』第25巻第2号, 91-112頁.
- 尾形真実哉 (2017a), 「中途採用者の組織適応課題に関する質的分析」『甲南経営研究』第57巻第4号, 57-106頁.
- 尾形真実哉 (2017b), 「中途採用者の組織適応を促進する個人属性と組織サポートに関する質的分析」『甲南経営研究』第58巻第1号, 57-93頁.
- 尾形真実哉 (2017c), 「中途採用者と新卒採用者の適応エージェントに関する質的比較分析：ネットワーク・クエスションとインタビューデータを用いた混合分析」『甲南経営研究』第58巻第2号, 19-62.
- Putnam, R. D. (1993), *Making Democracy Work*. Princeton University Press. (河田潤一訳『哲学する民主主義：伝統と改革の市民的構造』NTT出版, 2001年).
- Putnam, R. D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster. (柴内康文訳『孤独なボウリング：米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房, 2006年).
- 鈴木竜太 (2013), 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.